

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту України
29 березня 2012 року №384
(у редакції наказу Міністерства
освіти і науки України
від 05 червня 2013 року №683)

Форма № Н – 3.03

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

ПРОГРАМА

НОРМАТИВНОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

підготовки спеціаліст

галузь 0305 «Економіка та підприємництво»

спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства

(за видами економічної діяльності)»

(Шифр за **ОПІ 7.2**)

Харків
ХНУМГ
2014 рік

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:

Харківським національним університетом міського господарства
імені О. М. Бекетова

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ:

к.е.н., доц. А. В. Ковалевська

Обговорено та рекомендовано до видання Вченою радою університету, як тимчасово діюче до затвердження Президією Науково-методичної комісії з спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства (за видами економічної діяльності)».

Протокол № 10 від «31» травня 2013 року.

ВСТУП

Програма вивчення нормативної навчальної дисципліни «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ» складена відповідно до освітньо-кваліфікаційної характеристики спеціаліста спеціальності 7.050107 – «Економіка підприємства» (галузевий стандарт вищої освіти, 2004р.); освітньо-професійної програми перепідготовки спеціаліста за напрямом 0501 – «Економіка та підприємництво» (галузевий стандарт вищої освіти, 2003 р.); навчального плану перепідготовки спеціаліста на базі ОКР «спеціаліст» інших галузей знань (напрямів підготовки) заочної форми навчання ФПО та ЗН, галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво», напряму 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства (за видами економічної діяльності)» від 29.08.2011 р.

Входження України до світового економічного простору обумовлює необхідність опанування нових для вітчизняних підприємств «правил» взаємодії із зовнішнім середовищем. Це потребує, перш за все, застосування сучасних підходів, принципів, ефективних методів, інструментів в управлінні підприємством для забезпечення успішного функціонування у конкурентному середовищі.

В умовах зростаючого динамізму середовища господарювання підприємств стратегічна орієнтація стає обов'язковою умовою їх функціонування та розвитку на основі досягнення стійких конкурентних переваг. Нові умови вимагають гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успіх підприємства залежить від здатності передбачати і змінювати структуру виробництва і управління, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно планувати обсяги виробництва по різних товарах, інвестиції та прибутки, щоб досягти найбільшого ефекту і забезпечити існування підприємства у довгостроковій перспективі. Отже особливої уваги набувають питання ефективного управління підприємством на етапі формування, реалізації стратегії та впровадження стратегічних змін. Світовий досвід доводить вирішальне значення стратегічного управління для подолання проблем адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства.

Нормативна навчальна дисципліна «Стратегічне управління підприємством» орієнтована на вивчення закономірностей розвитку та засад стратегічного управління підприємством, пов'язаних із формуванням довгострокових конкурентних переваг підприємства в ринкових умовах функціонування, а також на розвиток умінь і навичок аналізу конкурентної позиції та виробничого потенціалу організації.

Курс забезпечує підготовку спеціалістів, які мають опанувати методи стратегічного аналізу середовища підприємства та програмування діяльності на майбутнє. Завдання курсу полягає у формуванні широкого кругозору, управлінського мислення і глибоких професійних знань у спеціалістів комерційної сфери з проблем планування та управління діяльністю підприємства для застосування знань у практичній роботі.

Міждисциплінарні зв'язки:

стратегія підприємства,
економіка підприємства,
потенціал і розвиток підприємства,
мікроекономіка,
маркетинг.

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістовних модулів:

1. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством.
2. Особливості реалізації стратегій підприємства.

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

1.1. Мета і завдання дисципліни:

Метою вивчення дисципліни «Стратегічне управління підприємством» є набуття знань з питань стратегічного управління діяльністю підприємства в ринковій економіці та практичних навичок їх використання, виходячи з перспективних потреб підприємства.

Таким чином, студенти та слухачі другої вищої освіти мають засвоїти теоретичні знання щодо стратегії підприємства, сформувати навички управління стратегічними змінами, усвідомити сутність і особливості стратегічного управління на підприємстві; набутти основи знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів розробки стратегічних планів, проектів, програм на базі управління стратегічними змінами на підприємстві, формулювання функціональних стратегій, формування ресурсно-компетенційної бази і організаційної культури в процесі реалізації стратегічних змін у динамічному середовищі.

Предмет вивчення дисципліни: процеси обґрунтування, прийняття та реалізації стратегічних рішень, що пов'язані з більш ефективним використанням виробничого потенціалу підприємства, підвищенням його репутації та конкурентного статусу, освоєнням нових ринків збуту продукції, а також досягненням інших довгострокових завдань, що передбачають отримання та реалізацію конкурентних переваг організації.

Завдання: вивчення теоретичних засад управління змінами, методів аналізу ресурсів і компетенцій підприємства; набуття навичок аналізу і

розвитку організаційної структури і культури підприємства, впливу на агентів стратегічних змін на підприємстві.

Отже, завдання вивчення дисципліни конкретизуються наступним чином:

а) на лекційних заняттях – вивчити основні теоретичні положення у сфері стратегічного управління й планування на рівні підприємства, підходи до вибору цілей та стратегії його діяльності залежно від конкретної ринкової ситуації;

б) на практичних заняттях - опрацювати матеріали лекційного курсу у ході вирішення розрахункових та ситуаційних завдань;

в) у ході самостійної роботи – готуватись до практичних занять, модулів та здачі екзамену, а також виконати індивідуальні домашні самостійні завдання по курсу.

1.2. У результаті вивчення дисципліни студенти мають:

знати:

- предмет, завдання та зміст дисципліни «Стратегічне управління підприємством»;

- теоретико-методологічні, організаційно-економічні засади стратегічного управління;

- історію становлення, розвиток і закономірності послідовних трансформацій стратегічного управління;

- логіко-психологічні та методологічні засади стратегічного управління;

- філософсько-онтологічні засади стратегічного управління;

- об'єктивні та суб'єктивні потреби в упровадженні стратегічного управління й особливості освоєння курсу;

- основи організації процесу стратегічного управління;

- технології та методи стратегічного управління;

- особливості стратегічного управління в умовах глобалізації, масової культури та використання електронно-обчислювальної техніки;

- створення та послідовність роботи з розробки й реалізації стратегій організації;

- вимоги, що висуваються до персоналу управління стратегічного рівня;

- джерела формування можливостей розвитку конкурентних переваг організації;

уміти:

- застосовувати знання основ стратегічного управління й аналізу стратегій розвитку конкурентних переваг організації в межах корпоративних стратегій і механізмів їх реалізації;

- виконувати стратегічний аналіз місця та ролі організації на ринку;

- використовувати методи обґрунтування стратегічних управлінських рішень;

- застосовувати знання з маркетингу, стратегічного управління кадрами, фінансами тощо для розробки стратегії організації та її реалізації;
- управляти розробкою стратегії та політики організації;
- координувати діяльність усіх служб і підрозділів організації в галузі ефективного стратегічного управління;

ознайомитися:

- із сучасними концепціями стратегічного управління;
- з методами, техніками, технологіями, використовуваними передовими школами стратегічного управління для підготовки керівників;
- з тенденціями розвитку та проблемами стратегічного управління;
- з технологіями розвитку стратегічного мислення.

2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни

Змістовний модуль 1. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством.

Тема 1. Загальні основи управління стратегічними змінами.

Сутність та значення стратегічного менеджменту у сучасних умовах господарювання підприємства. Наукові підходи до стратегічного менеджменту. Передумови виникнення стратегічного управління, особливості концепції. Поняття стратегії і відокремлення стратегічних зон господарювання. Склад груп, які впливають на формування стратегії. Компоненти економічної політики підприємства та фактори, що на неї впливають. Система стратегічних змін та стратегічних переходів. Лідируючі стратегічні зміни. Стратегічні зміни в «Альфа-груп». Підходи до управління реалізацією стратегічних змін. Організаційні зміни. Сучасні тенденції структурних змін. Концепція стратегічного управління підприємством на основі поєднання ідеї «раціонального інкрименталізму» і радикальних стратегічних змін.

Ініціювання змін. Зміни і стабільність. Стратегічні зміни в процесі реалізації стратегії. Основні п'ять типів змін: місії та організаційної культури; організаційної структури; помірні зміни; зміни маркетингу та організації виробництва; незмінне функціонування підприємства.

Тема 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін.

Суть та рівні стратегічних змін: стратегія, що продовжується, рутинні стратегічні зміни, обмежені зміни, радикальні стратегічні перетворення, зміна напрямку руху. Критерії визначення рівня стратегічних змін. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Масштаби стратегічних перетворень (завоювання нових ринків, освоєння нових продуктів, перехід до іншої галузі, зміна напрямку діяльності, місії та цілей) та особливості їх здійснення.

Управління в умовах стратегічних змін. Сутність і причини опору змінам.

Джерела та складові опору змінам. Поведінкові аспекти опору змінам. Відношення до змін. Організаційна протидія. Діагностика центрів сили і опору, системність, період часу, підрозділи, яких торкнуться зміни, величина зрушень у культурі та політиці, можливості фірми і готовність її до змін (рівні нестабільності, агресивності і відкритості). Потенціал для розробки і реалізації стратегії. Опір як різниця між необхідним і наявним потенціалом.

Оптимальна послідовність змін. Послідовності змін «стратегія-структура-поведінка» та «поведінка-структура-стратегія». Залежність від послідовності змін часу і величини опору за І. Ансоффом. Використання моделі 7 «S» Мак-Кінсі у проведенні змін. програма управління змінами. Методи проведення змін: м'які, компромісні. Контрольний перелік заходів щодо управління стратегічними змінами.

Тема 3. Етапи реалізації стратегії підприємства.

Сутність реалізації стратегії підприємства. Головні завдання реалізації стратегії. Необхідні умови реалізації стратегії. Етапи реалізації стратегії підприємств. Проблеми, які виникають у процесі реалізації стратегії підприємства. Управлінські системи: система планування, система формування бюджету, система обліку інформації, система оцінки і винагороди. Система управління ресурсами: маркетинг, виробництво, фінанси, дослідження і розробки, інформаційні системи, персонал.

Створення ефективної організації: кадрове забезпечення, створення ключових компетенцій і конкурентних можливостей, приведення оргструктури у відповідність зі стратегією Бюджет і стратегія. Розробка політик і процедур в підтримку стратегії. Впровадження передових методик і постійне удосконалення. Total quality management в контексті безперервного удосконалення. TQM і реінжинірінг бізнес-процесів. Переваги впровадження передових методик і безперервного удосконалення. Системи підтримки реалізації стратегій: інформаційні системи, контролю продуктивності та механізмів управління. Системи заохочення для підтримки стратегій. Баланс заохочень і стягнень. Зв'язок системи заохочень і підвищення ефективності праці. Принципи матеріального заохочення. Заохочення та стимулювання на багатонаціональних підприємствах.

Тема 4. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін.

Поняття про базис стратегічних змін. Структурні елементи бази стратегічних змін. Характеристика базису для проведення стратегічних змін. Принципи формування базису для проведення стратегічних змін.

Сутність та сукупні компоненти ресурсно-компетенційної бази стратегічних змін. Визначення кореневих компетенцій та їх склад. Кореневі компетенції, привабливість ринку і відбір сфер діяльності підприємства. Розподіл стратегічних ресурсів. Методи визначення потреби і розподілу ресурсів, які необхідні для реалізації обраної стратегії: оцінки експертів,

агреговані методи, засновані на нормативах і бюджетах.

Потенціал для розробки стратегії. Методичний інструментарій аналізу ресурсного потенціалу підприємства: аналіз виробничо-господарської діяльності, ефективності використання ресурсів; аналіз майнового комплексу підприємства; фінансовий аналіз; оцінка ефективності управлінської праці; аналіз компетенцій. Закон Грешема. Різниця поточної та стратегічної діяльності в культурі, задачах менеджерів, системі управління, інформації, структурі і владі. Залежність опору від відповідності компетенції стратегічній діяльності. Необхідність підготовки до змін керівників.

Тема 5. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства.

Поняття когнітивності в теорії систем. Значення та сутність когнітивності в системі стратегічних змін. сутність концепції когнітивності як засобу виявлення причинно-слідчих зв'язків досліджуваного середовища. Цілі когнітивної структуризації як способу формування і уточнення стратегії підприємства. Когнітивний аналіз ситуації для визначення набору базових факторів, за допомогою яких описуються зміни стану в ситуації. Характеристика системи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління. Аналіз «поля сил» як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку. Забезпечення стратегічного організаційного розвитку за допомогою влади. Забезпечення стратегічного організаційного розвитку на основі навчання та мотивації.

Змістовний модуль 2. Особливості реалізації стратегій підприємства.

Тема 6. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації.

Управління стратегічними змінами та життєвий цикл підприємства. Теорії життєвого циклу підприємства.

Характеристика основних етапів життєвого циклу підприємства (зародження, формалізація, розвиток, переорієнтація/ занепад). Характерні риси розвитку підприємства на різних стадіях життєвого циклу. Життєвий цикл підприємства та відповідність типів управління кожному етапові життєвого циклу. Організаційний розвиток (ОР) за У. Френчем і С. Беллом. Метод ОР. Передумови та цінності ОР. Участь в ОР. Умови успішності ОР. Характеристика змін за функціональною ознакою та ознакою комплексності на кожному етапі життєвого циклу підприємства та особливості їх впровадження.

Життєві цикли попиту і технологій (крива росту за Гомпартом). Модель життєвого циклу галузі. Задачі, які стоять перед керівництвом підприємства, у зв'язку зі скороченням життєвих циклів. Шляхи досягнення конкурентної переваги в залежності від стадії життєвого циклу галузі. Застосування стратегій покращення продукту або низьких цін та інших стратегій на етапах зародження, стандартизації, зростання, насичення і омолодження галузі. Стратегії

отримання першочергового права і проактивні стратегії.

Тема 7. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві.

Визначення процесу організації управління. Проблеми стратегічного планування. Процес організації управління та його складові. Роль організаційного потенціалу у проведенні стратегічних змін на підприємстві. Характеристика організаційних структур управління стратегічного типу. Формування організаційних структур управління стратегічного типу. Характеристика організаційних структур залежно від етапів «життєвого циклу» та специфіки оточення підприємства.

Тема 8. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін.

Функціональні стратегії як складова стратегічного набору. Цільовий підхід до розробки стратегічного набору і функціональних стратегій. Закон нового цілого. Функціональні стратегії: маркетингова, науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт, виробнича, фінансова, управління персоналом, матеріально-технічного забезпечення. TQM і реінжинірінг бізнес-процесів.

Стратегія маркетингу як одна з провідних функціональних стратегій розвитку підприємства. Її задачі. Підходи до планування стратегії маркетингу. Види стратегій маркетингу за різними ознаками.

Фінансова стратегія та її основні компоненти: структура підприємництва; структура накопичення і споживання; стратегія заборгованості; стратегія фінансування функціональних стратегій і великих програм.

Інноваційна стратегія підприємства та програма його інноваційної діяльності. Види виробничих стратегій. Соціальна стратегія підприємства, її цілі та задачі, елементи наповнення. Стратегія управління персоналом і розвитку кадрового потенціалу.

Стратегія організаційних змін. шляхи організаційних змін на підприємстві. Обґрунтування радикальних чи часткових організаційних змін. елементи системи організаційних змін.

Тема 9. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління стратегічними змінами.

Приведення організаційної структури у відповідність зі стратегією: з'ясування стратегічно важливих видів діяльності, аутсорсінг другорядних видів діяльності, перетворення стратегічно важливих видів діяльності в ключові елементи організаційної структури, повноваження та рівень самостійності кожного відділу і працівника, координація всіх видів діяльності, співробітництво з бізнес-партнерами.

Організаційні структури майбутнього. Складові оргструктури. Основні параметри дизайну структури підприємства (виокремлення операцій за спеціалізацією, формалізація поведінки, тренінг/навчання, індоктринація, групування, визначення розміру структурних одиниць, побудова систем

планування та контролю, формування механізмів кооперації і взаємозв'язків, децентралізація). Сім типів конфігурації структури за Г. Мінцбергом.

Методологія проектування системи управління. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації. Елементи і головні форми проектування організацій. Особливості різновидів структур управління. Матрична та дивізіональна оргструктури при реалізації корпоративних стратегій підприємства: переваги і недоліки. Сітьова структура: принципи побудови, еволюція. Стратегічні переваги сітьових структур: скорочення життєвого циклу продукту, гнучкість, швидка реакція на зміни в попиті. Стратегічні ризики. Використання кластерної оргструктури.

Тема 10. Організаційна культура та управління стратегічними змінами.

Сутність організаційної культури організації. Характеристика організаційної культури організації. Основні елементи організаційної культури організації. Джерела корпоративної культури. Сила корпоративної культури. Сильна і слабка корпоративна культура. Нездорова корпоративна культура.

Особливості організаційної культури як фактора внутрішнього середовища організації. Вплив організаційної культури на управління стратегічними змінами підприємств. Створення відповідності між стратегією і культурою. Інсталяція системи цінностей і етичних норм. Створення культури удосконалення в корпоративній культурі. Стратегічне лідерство як необхідний елемент здорової корпоративної культури. Управління на основі максимальних контактів з персоналом. Створення клімату і культури, що підтримують стратегію. Підтримання здатності внутрішнього середовища організації до адаптації. Здатність сприйняття політики компанії персоналом. Підтримання етичної поведінки. Керівництво процесом внесення коректив. Аналіз рівня організаційної культури.

Тема 11. Учасники процесу впровадження стратегічних змін.

Визначення агентів стратегічних змін. Агенти в структурі управління змінами. Налагодження зворотного зв'язку. Форми, методи та інструменти учасників впровадження стратегічних змін.

Розуміння стейкхолдерів та їх інтересів і мотивів. Позиції щодо природи взаємовідносин бізнесу та суспільства: позиція власника, позиція зацікавлених сторін. Соціальний контракт. Інструменти аналізу стейкхолдерів – модель Менделоу, модель Мітчела, Матриця «влада/динамізм», матриця «сила-інтерес-положення», матриця «бажання впливати – можливість впливу» та ін. Аналіз та управління стейкхолдерами. Стратегії щодо груп стейкхолдерів.

Основні завдання агентів змін. Підготовка агентів змін середньої ланки. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін. Навички агентів змін.

3. Рекомендована література

1. Богатирьова, Л.Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Л.Д. Богатирьова. – Одеса : ОНАЗ, 2004. – 384 с.
2. Василенко, В.О. Стратегічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 2-е вид., виправ. та доп. – К. : ЦНЛ, 2004. – 400 с.
3. Герасимчук, В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Текст] : навч. посібник / В.Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
4. Мартиненко, М.М. Стратегічний менеджмент [Текст] : підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
5. Осовська, Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика [Текст] : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.Л. Фішук, І.В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 196 с.
6. Шегда, А.В. Стратегічне управління [Текст] : підручник / А.В. Шегда. – К., 2009. – 400 с.
7. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З.Є. Шершньова. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

4. Форма підсумкового контролю успішності навчання – іспит.

5. Засоби діагностики успішності навчання – комплекти тестових завдань для модульних робіт, індивідуальні завдання, завдання для виконання курсової роботи.

Примітки:

1. Програма нормативної навчальної дисципліни визначає місце і значення навчальної дисципліни, її загальний зміст та вимоги до знань і вмінь. Програма нормативної навчальної дисципліни є складовою державного стандарту вищої освіти. Програма вибіркової навчальної дисципліни розробляється вищим навчальним закладом.
2. Програма навчальної дисципліни розробляється на основі освітньо-професійної програми.
3. Форма призначена для складання робочої програми навчальної дисципліни.
4. Формат бланка А4 (210×297 мм.).

Навчальне видання

Програма
нормативної навчальної дисципліни
«Стратегічне управління підприємством»
підготовки спеціаліст
галузь 0305 «Економіка та підприємництво»
спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності)»

Розробник: **КОВАЛЕВСЬКА Алла Володимирівна**

В авторській редакції
Комп'ютерне верстання: *Ю. Ю. Конюшенко*

План 2014, поз. 480 а

Підп. до друку 11.03.2014 р.	Формат 60x84/16
Друк на ризографі	Ум. друк. арк. 0,6
Тираж 1 пр.	Зам. № 9675

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК №4705 від 28.03.2014 р.